

Aleksandra Bik

Uniwersytet Jagielloński, Kraków

## Przedsiębiorczość w obsłudze klienta na rynku B2B jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku globalnym

### **Entrepreneurship in B2B customer service as a factor of competitive advantage at the global market**

**Abstract:** The characteristics of B2B markets implicate the significant behavior among the customers. It mainly depends on the type of purchase and market conditions themselves. The more enterprising attitude the supplier gets, the bigger chance that by such activity he will create vast customer data base, founded on the knowledge on them and on the market. Consequently, it will be this easier to achieve the competitive advantage in the specific sector. In the international market the differences between countries and regions, that the customers come from, implicate the additional conditions of their successful service.

Identifying the type of purchase on B2B markets it is possible to verify the aspects of entrepreneurship, that should dominate in the qualities of each employee servicing the client in given situation. The B2B supplier functioning on the global field should motivate and direct his employees so their customer service operations are conducted with proper activity, dynamics, search for new opportunities and innovative solutions. At the same time, they should consider the level of the risk in specific situations. There are also threats that restrict the entrepreneurship of the employee. However it is possible to reduce those threats by adjusting the organization structure to the one directed towards the client. They are based on the rule of empowerment, which allows the employee to be more creative, independent and thus enterprising.

**Key words:** customer service - entrepreneurship – B2B markets.

## 1. Wprowadzenie

Niezależnie od sektora, regionu, czy charakteru działalności można wskazać jeden cel, do którego dążą wszystkie przedsiębiorstwa – osiągnięcie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej na obszarze, na jakim funkcjonują. Starają się one dotrzeć do tego na wiele sposobów, poprzez działania na zewnątrz jak i wewnątrz swojej organizacji. O przewadze konkurencyjnej decydować będzie zawsze inna konfiguracja czynników, uwarunkowana charakterem danego rynku i jego otoczenia. Niemniej jednak w każdym przypadku wśród tych czynników znajdzie się klient, jego opinia i poziom zadowolenia. Odbiorca jest bowiem ostatecznym weryfikatorem skuteczności i efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa [Witczak 2008, s. 7].

Koncentrując się na rynku dóbr przemysłowych, instytucjonalnych, nazywanych też rynkiem *Business-2-Business*, w skrócie B2B, obsługa klienta opiera się na wciąż rozwijającym się nurcie marketingu relacji. Według tej teorii główną siłą napędową rentowności firmy jest zsumowana wartość firmowa bazy danej klientów [Kotler 2005, s. 52]. Nie należy jednak traktować takiego ujęcia wyłącznie wymiennie. Istotą podejścia jest tutaj rozwijanie i utrzymywanie stałych relacji z klientem na podstawie zebranej wiedzy na ich temat i wykorzystywaniu tych informacji by w sposób zindywidualizowany i skuteczny zaspokajać ich potrzeby jak również skłaniać ich do kontynuowania kontaktu i transakcji. Sposób obsługi klienta opierający się na umiejętnym wykorzystaniu wiedzy o nich daje organizacji możliwość zastosowania narzędzi i metod komunikacji, które powinny być reakcją na sygnały od niego nadchodzące. Zdolność dostosowania się do tych sygnałów jest więc płaszczyzną, gdzie ośrodki organizacji odpowiedzialne za obsługę odbiorcy mogą wykazać się przedsiębiorczością. Im lepsza jest identyfikacja informacji o kliencie, tym większa szansa na skuteczne zareagowanie na jego potrzeby. Jeżeli obsługujący posiada cechy przedsiębiorcze, robi to umiejętnie i nie tylko utrzyma pozytywne relacje z klientem, ale i wygeneruje dla niego wartość dodaną, pożądaną przez wszystkie strony.

Rozpatrywanie obsługi klienta instytucjonalnego na poziomie międzynarodowym implikuje dodatkowe uwarunkowania, które dostawca

musi wziąć pod uwagę, by wykazać się przedsiębiorczym stylem relacji z klientem, co powinno później znaleźć odbicie w wynikach całej organizacji i w utrzymaniu odbiorcy w bazie swoich nabywców. Przewodnią myślą koncepcji marketingu międzynarodowego jest identyfikacja różnic występujących pomiędzy obsługiwanymi rynkami narodowymi. Wiąże się to z koniecznością angażowania na rynkach zasobów marketingowych na optymalnym poziomie oraz dostosowania programów marketingowych do wymagań rynków zagranicznych. Przedsiębiorstwo stosuje marketing międzynarodowy w sytuacji, gdy funkcjonuje w ograniczonej liczbie krajów na wybranych rynkach docelowych, jak również gdy działa w dużej liczbie krajów, lecz również w wybranych segmentach [Sznajder 1997, s. 81–82]. Przedsiębiorczy specjalista obsługujący różnych klientów przemysłowych na wybranych rynkach, musi więc zwrócić uwagę na specyfikę regionu, który obsługuje i weryfikować dodatkowo te informacje, aby tym skuteczniej dotrzeć do odbiorcy.

## 2. Przedsiębiorcze podejście w relacjach klient – dostawca w procesie zakupów B2B

Proces zakupów przemysłowych, opierający się na procesie decyzyjnym to na rynku przemysłowym kluczowe zjawisko zachodzące w relacjach klient-dostawca. To w jaki sposób, klient zostanie obsłużony zależy będzie w głównej mierze od charakteru zakupu jaki dokonuje. K. Backhaus wyróżnia 3 główne typy zakupów: zakup nowy, zmodyfikowany i rutynowy [Backhaus 1992, s. 80]. Tabela 1 ilustruje istotę zakupu każdej z klas.

**Tabela 1. Klasy zakupów i ich uwarunkowania**

Klasa zakupów	Stopień nowości potrzeby	Potrzeba zdobycia informacji	Szukanie nowych rozwiązań
Nowy zakup	Wysoki	Maksymalna	Znaczące
Zakup zmodyfikowany	Średni	Ograniczona	Ograniczone
Zakup rutynowy	Niski	Minimalna	zerowe

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Backhaus, „Industriegütermarketing”, Auflage, Monachium 1992, s. 80.

Zakup nowy, to taki, który nabywca kupuje po raz pierwszy. W tym przypadku klientowi może jeszcze brakować doświadczenia w kontaktach z potencjalnymi dostawcami, a często także znajomości z nowymi produktami, na przykład pod względem ich technicznej specyfikacji. Sytuacja zakupu tej klasy implikuje konieczność wcześniejszego zdobycia jak największej ilości informacji.

Dla osób w organizacji odpowiedzialnych za obsługę takiego klienta, oznacza to z jednej strony wzmożoną ilość pracy potrzebnej do uzyskania jak największej wiedzy o nowym potencjalnym odbiorcy. Konieczne jest eksplorowanie obecnych w dostępnych raportach rynkowych i Internecie informacji o nim. Podejście do nowego klienta będzie wiązać się w pierwszej kolejności również z ostrożnością, jaka nim powinna pokierować przy identyfikowaniu jego potrzeb jak i profilu. Co więcej zakup nowy dla dostawcy stanowi jedno z większych wyzwań. Powinien on zacząć od skutecznej reklamy, działań PR, skierowanych do całego rynku, a nie bezpośrednio do potencjalnego nabywcy. Do nabywcy powinny w tym czasie dojść informacje o jakości oferowanych produktów, możliwości serwisu technicznego, jak i inne szczegółowe informacje na temat nabywcy. Na tym poziomie analizy dostawca powinien zrozumieć specyfikę klienta i w odpowiednim momencie wysunąć swoją propozycję współpracy [Robinson, Faris, Wind, 1967, s. 30–35].

Przedsiębiorczy handlowiec będzie w tym wypadku w większym stopniu, niż w przypadku zakupu rutynowego, czy chociaż modyfikowanego bardziej skłonny do poniesienia ryzyka związanego z chęcią wywarcia na odbiorcy wrażenia i zareagowania na jego potrzeby szybko i skutecznie. Ryzyko, czy podwyższony stopień niepewności istnieje tutaj ze względu na jeszcze być może niewystarczające, lub niekompletne informacje o odbiorcy. Odpowiednio pokierowana jednak relacja na tym etapie może poskutkować dostrzeżeniem szansy i jej odpowiednim wykorzystaniem.

Zakup zmodyfikowany następuje w sytuacji, gdy klient dokonywał już wcześniej takiej transakcji, jednak nie był zadowolony z efekty końcowego. Może on więc zmienić dostawcę, jako że wcześniej wszystkie jego potrzeby nie były usatysfakcjonowane. W przypadku gdy zdecyduje on się pozostać przy wcześniej dobranym dostawcy, zmieniają się specy-

fikacje jakościowe produktów, jakich potrzebuje, lub następuje zmiana warunków ekonomicznych transakcji.

Przy tego typu zakupie dostawca, musi zachować większy dystans do nabywcy, by nie wyrzucić na nim złego wrażenia. Przede wszystkim stara się od samego początku utrzymać wysoką jakość produktu i obserwować trendy na rynku. Gdy nabywca szczegółowo identyfikuje swoją potrzebę, nabywca powinien podkreślić swoje walory, reputację i możliwości a następnie, gdy nabywca jest w trakcie poszukiwania potencjalnych dostawców zwiększyć istotność swojego wizerunku, nadal podkreślać możliwości i niezawodność a w odpowiednim momencie wysunąć się z propozycją oferty. Podejście przedsiębiorcze objawiać się tu będzie głównie w dynamizmie, aktywności i szybkości reakcji na modyfikacje sygnalizowane przez klienta. Często również potrzeby zmian w formie zakupu wymuszają konieczność innowacyjności od dostawcy. Innowacyjność natomiast może dotyczyć zarówno cech samego produktu, co wymaga zazwyczaj wsparcia technologicznego w strukturach handlowych dostawcy, jak i kwestii organizacyjno-transakcyjnych zakupu, gdzie z kolei pojawia się potrzeba wypracowania nowych rozwiązań logistycznych, finansowych czy około produktowych, jak na przykład serwisowych. Przedsiębiorczość w obsłudze takiego odbiorcy powinna charakteryzować się umiejętną i stosunkowo szybką reakcją, która polega na przedstawieniu nabywcy zmienionego, innowacyjnego rozwiązania.

Zakup rutynowy natomiast, to sytuacja w której dana potrzeba regularnie się powtarza, a nabywca dokonuje zamówienia tego samego produktu na tych samych warunkach i z tego samego źródła. Wyraża się tym jego zadowolenie z prowadzonych transakcji. W przypadku zakupu rutynowego, dostawca cały czas utrzymuje bliskie kontakty z nabywcą, mogąc tym samym mieć wgląd w jego działania. W momencie, gdy nabywca analizuje dostępne oferty, dostawca może wysunąć swoją propozycję.

Zrutynizowanie relacji nie powinno polegać jednak na zmniejszeniu poziomu przedsiębiorczości handlowca obsługującego takiego odbiorcę. Cecha ta nabiera tutaj innego wydźwięku aniżeli w przypadku dwóch pozostałych klas zakupów. W takim wypadku polega ona na umiejętnym utrzymaniu kontaktu, niejednokrotnie opierającego się już w tak zaawansowanej fazie relacji na kompetencjach interpersonalnych do-

stawcy. Połączenie takich umiejętności z istotą marketingu relacji oraz kontakcie opartym na wiedzy powinna prowadzić do stosunku klient – dostawca opartym na infopartneringu [Borusiak, Sławińska, 2002]. Relacje partnerskie pozwalają bowiem na wzajemne uczenie się odbiorców i dostawców. Zbudowane zaufanie i lojalność w parze z profesjonalizmem stwarza warunki nie tylko do chęci przeprowadzania transakcji ale również do wymiany wiedzy i wspólne ustalanie kierunków rozwoju w obrębie branży. I w tym przypadku beneficjentami takiej współpracy są obie strony, które dzięki temu mogą wprowadzać innowacje, polepszać swoje warunki oraz mieć szybszy dostęp do informacji w sektorze.

Obok infopartneringu relacje ze stałymi klientami utrzymywanie powinny być również do pewnego stopnia na poziomie nieformalnym. Regularny kontakt pozwala na prywatne poznanie przedstawiciela odbiorcy do pewnego stopnia. Nie ma miejsca więc jedynie oficjalna wymiana korespondencji ze wskazaniem wartości zawartości zamówienia, ale również kontakty nieformalne, takie jak zainteresowanie sytuacją prywatną obu stron, czy wymianą bardziej rozbudowanych, niż w przypadku większości sektorów konsumpcyjnych, prywatnych informacji.

Tabela 2 podsumowuje strategiczne cechy przedsiębiorcze w postawie dostawcy w zależności od charakteru zakupu.

**Tabela 2. Cechy przedsiębiorczości w zależności od klasy zakupu na rynku B2B**

Klasa zakupu	Objawy przedsiębiorczości dostawcy
Zakup nowy	Postrzeganie i wykorzystywanie szans przy zwiększonym poziomie ryzyka Szybkość reakcji Pierwsze wrażenie interpersonalne, poprzez które klient odbiera wizerunek firmy
Zakup modyfikowany	Umiejętność i szybkość reakcji na sygnalizowaną zmianę Innowacyjność i motoryka wypracowana we współpracy z pozostałymi komórkami organizacyjnymi Dynamika reakcji
Zakup rutynowy	Konsekwencja i systematyczność relacji formalnych i nieformalnych Infopartnering prowadzący do efektu synergii i poszerzania wiedzy obu stron

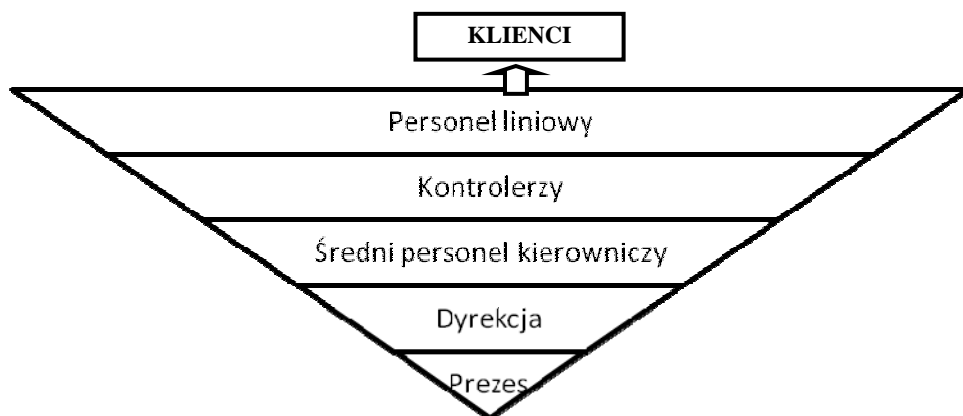
Źródło: Opracowanie własne.

Jakkolwiek zakup modyfikowany, bądź nowy stanowi największe wyzwanie dla obsługującego i jest za każdym razem niejako testem jego przedsiębiorczości, zakup rutynowy stwarza jedno znaczące zagrożenie zatracenia się tej cechy. Zagrożenie to polega na powszechnie stosowanej formie realizacji zakupów tego typu.

Rutynowe transakcje w środowisku B2B między przedsiębiorstwami często opierają się na wcześniej ustalonych warunkach zawartych w kontraktach, umowach, porozumieniach. Zmienia to wówczas rolę działu obsługi klienta, gdzie działania często mogą sprowadzać się do minimum a więc do logistycznej organizacji wcześniej ustalonego kontraktem zakupu i bazowej informacji o wysyłce dla klienta. Teoretycznie, biorąc pod uwagę procedury rządzące metodami obsługi klienta, pracownik wypełnia wszystkie swoje zadania poprzez realizację danej transakcji. W praktyce jednak oznacza to zatracenie czynników przedsiębiorczości w tym procesie a pracownik staje się jedynie wykonawcą określonych czynności związanych z dostarczeniem towaru do klienta.

Z problemem tym boryka się wiele przedsiębiorstw na rynku B2B, a rozwiązaniem i wskrzeszeniem przedsiębiorczej i innowacyjnej postawy w tym zakresie jest zmiana podejścia pracownika poprzez system szkoleń jak i reorganizacją struktury pracy. Podstawą takiej restrukturyzacji wzmacniającej przedsiębiorczość pracowników jest koncepcja pełnomocnictwa i zaangażowania. Wiąże się ona z marketingiem wewnętrznym samej organizacji i polega na przekazaniu osobie odpowiedzialnej w firmie za kontakt z klientem swobody działania do pewnego stopnia, tak by dynamiczny i skuteczny sposób był w stanie zaspokoić potrzeby klienta [Witczak (red.) 2007, s. 45]. Implikuje to niejako odwrócenie klasycznej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, jeśli chodzi o obszar obsługi klienta. Rysunek 1 ilustruje to zjawisko.

Rysunek 1. Pełnomocnictwo w procesie obsługi klienta  
w odwróconej strukturze organizacyjnej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Otto 2001, s. 220.

Odwrócenie schematu w taki sposób zapewnia pracownikowi pozostającemu w pierwszym, bezpośrednim kontakcie z klientem większe pole manewru a więc i większe możliwości wykazania się przedsiębiorczością w relacji z klientem stosując opisane wyżej narzędzia i metody.

Istotne jest tutaj, aby pamiętać o tym iż skuteczność takiego pełnomocnictwa i zmotywowanie pracownika do zachowań bardziej dynamicznych i przedsiębiorczych efektywne będzie w sytuacji gdy zapewni mu się ku temu odpowiednie warunki, to znaczy:

- wyposażenie pracownika w informacje o osiągnięciach, sukcesach ale i samej działalności firmy, tak by mógł je wykorzystywać w kontakcie z klientem budując jak najlepszy wizerunek organizacji;
- umożliwienie pracownikowi uczestniczenia w procesie podejmowania decyzji wpływających na dalsze osiągnięcia i działania firmy;
- zagwarantowanie pracownikowi udziału w puli nagród, niezależnie od ich postaci, za wyniki firmy [Otto 2011, s. 222].

Takie ukierunkowanie działań może stanowić rozwiązanie na problem ograniczenia przedsiębiorczej postawy pracownika.



### 3. Efekt kraju pochodzenia jako podstawowy weryfikator do przedsiębiorczej obsługi klienta w międzynarodowym środowisku B2B

Na szczególną uwagę w kontekście marketingu międzynarodowego zasługuje zjawisko określane „efektem kraju pochodzenia”. Zjawisko to definiowane jest jako wpływ na popyt stereotypowych, uproszczonych wyobrażeń i opinii o kraju pochodzenia danej marki lub produktu [Karcz 2004, s. 20].

Badania wskazują, iż w momencie wejścia na arenę, wizerunek kraju pochodzenia produktu w większości przypadków wyprzedza sposób postrzegania samego produktu. Informacja o tym skąd pochodzi produktu wpływa na jego percepcję i ocenę i może się przekładać na zachowania potencjalnych klientów w stosunku do niego. Odbiorcy, sugerując się tym efektem, mogą odbierać nowy produkt pozytywnie bądź negatywnie. W przypadku pozytywnego odbioru subiektywna ocena kraju pochodzenia wzmacnia postrzeganie produktu jako ten właściwy wybór. Odbiór negatywny, ma miejsce, gdy ta subiektywna ocena danego państwa wzmacnia w potencjalnym konsumentach przekonanie, że dobro stamtąd pochodzące nie może cieszyć się pożądanymi właściwościami. Na efekt kraju pochodzenia będą mieć więc wpływ takie czynniki, jak stereotypy i wieloletnie ugruntowane opinie o danym kraju, jak i stosunek do danego państwa utarty w kulturze innego.

Efekt kraju pochodzenia to zjawisko, które oddziaływać może na odbiorcę na wielu poziomach. Stąd jego wielowymiarowość, informacje postrzegane przez ten pryzmat mogą działać na konsumentów na następujących poziomach:

- poznawczym – w sytuacji, gdy kraj pochodzenia jest jedynie wskazówką jakości produktu,
- afektywnym – gdy postawa wobec jakiegoś producenta wynika z doświadczenia i nacechowana jest emocjami,
- bądź normatywnym – determinując wybory ze względów ideologicznych [Rosłań 2010].

Widać więc jak istotny wpływ może mieć to zjawisko na finalna decyzje odbiorcy o dokonaniu zakupu bądź też nie.

Skuteczna i przedsiębiorcza obsługa klienta na arenie międzynarodowej polega na uwzględnianiu wszelkich sygnałów, gdzie efekt kraju pochodzenia może mieć jakikolwiek oddźwięk na reakcje klienta w stosunku do dostawcy. Tym bardziej, jeżeli mowa o rynku dóbr przemysłowych, gdzie zakupy mają zazwyczaj stosunkowo wysoką wartość w skali funkcjonowania całego przedsiębiorstwa. Muszą więc być one często dogłębniej, aniżeli w przypadku dóbr konsumpcyjnych przemysłane, a na decyzje o nich często wpływa rozbudowana konfiguracja czynników – jak efekt kraju pochodzenia.

W pozyskiwaniu wiedzy o kliencie i kompletowaniu informacji na jego temat w tworzonej bazie danych przedsiębiorca powinien więc również zawrzeć aspekt związany z omawianym zjawiskiem, dzięki czemu organizacja będzie lepiej przygotowana na reakcje klienta i będzie w stanie być może nawet przewidzieć jego zachowanie w stosunku do siebie.

#### 4. Zakończenie

Przedsiębiorcza postawa dostawcy, a w szczególności działów obsługi klienta na rynku B2B, szczególnie w środowisku międzynarodowym może decydować o przewadze konkurencyjnej organizacji. Co więcej cecha ta, powinna przejawiać się w różnych konfiguracjach i poprzez różne działania w zależności od charakteru relacji z klientem, w tym szczególnie w zależności o klas zakupów przemysłowych, jakie chce zrealizować klient.

Przedsiębiorczość dostawcy obsługującego nowe zakupy będzie polegała na przemyślanym podejmowaniu ryzyka i wykorzystywaniu nowych szans, podczas gdy w przypadku zakupów zmodyfikowanych decydującą cechą będzie dynamika reakcji i innowacyjne, przekształcone według nowych sygnałów klienta, innowacyjne rozwiązania. Największe pole manewru ale i zagrożenia stwarza sytuacja realizacji zakupów rutynowych, gdzie przedsiębiorczy dostawca będzie konsekwentnie wdrażać

zasady rozbudowanej współpracy i infopartneringu, które powinny doprowadzić do efektu synergii wiedzy i działań, z czego mogą korzystać obie strony.

Pełnomocnictwo pracowników liniowych w obsłudze klienta pozwoli również na efektywniejsze dojście do pożądaných rezultatów, poprzez pozostawienie pracownikowi swobody, która odpowiednio sformułowana zmotywuje go do aktywniejszej i bardziej dynamicznej obsługi swoich odbiorców.

W środowisku globalnym, gdzie przedsiębiorstwo spotyka się z różnymi uwarunkowaniami często determinowanymi przez specyfikę danego kraju czy regionu, skuteczna obsługa polega również na uwzględnieniu zjawiska efektu kraju pochodzenia. Pozwala to firmie lepiej zrozumieć sytuację, zachowania i motywy odbiorcy, a przez to skuteczniej na nie reagować.

Przedsiębiorczość i innowacyjność, jakkolwiek różnie definiowana, powinna wyrażać się w działalności organizacji na wszystkich możliwych płaszczyznach. Efekty przedsiębiorczej obsługi klienta ilustruje rysunek 2.

Rysunek 2. Efekty przedsiębiorczej obsługi klienta na rynku B2B



Źródło: Opracowanie własne.

W obsłudze klienta ma ona o tyle krytyczne znaczenie, o ile jest to obszar gdzie zachodzi komunikacja firmy ze środowiskiem zewnętrznym i najważniejszymi dla firmy uczestnikami rynku – jego odbiorcami. Kulturowanie więc na tej płaszczyźnie postawy przedsiębiorczej nie

tylko wzbogaca samą metodę obsługi klienta i komunikacji firmy z rynkiem, ale również buduje wizerunek organizacji i w końcu polepsza wewnętrzna strukturę organizacji, tworząc zmotywowana i aktywną kadre.

## Bibliografia

- Backhaus K. (1992), *Industriegütermarketing*, Auflage, Monachium.
- Borusiak B., Sławińska M. (2002), *Nowe trendy w procesach dystrybucji*, [http://www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id\\_numer=706991](http://www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id_numer=706991), [stan z dnia 15.10.2012].
- Karcz K. (2004), *Międzynarodowe badania marketingowe. Uwarunkowania kulturowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kotler P. (2005), *Marketing*, REBIS, Poznań.
- J. Otto (2001), *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa.
- Robinson P., Faris C., Wind Y. (1967), *Industrial Buying and Creative Marketing*, Allyn and Bacon, Boston.
- Roslan M (2010), *Efekt kraju pochodzenia produktu*, <http://www.networkedblogs.com/3bqxW>, [stan z dnia 20.10.2012].
- Sznajder A. (1997), *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, PWN, Warszawa.
- Witczak O. red. (2008), *Budowanie związków z klientami na rynku Business-to-Business*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa.